

Bogusław Suwara*

Koncepcja budowy systemu motywowania pracowników urzędów gmin miejskich

Wstęp

Powodzenie i efektywność organizacji zależą nie tylko od czynników materialnych, technologicznych i finansowych, lecz także od umiejętności i kompetencji pracowników, wyznawanych przez nich wartości, jak również jakości komunikacji interpersonalnej, sposobu organizacji pracy i funkcji pełnionych w zespole. Dlatego coraz większy nacisk kładzie się na metody budowania kreatywnych zespołów pracowniczych w odniesieniu do realizowanych przez organizację zadań.

Urząd miejski, jako jednostka pomocnicza prezydenta (burmistrza), jest nieustannie poddawany weryfikacji przez lokalne społeczeństwo. Dlatego w urzędach coraz więcej uwagi poświęca się doborowi kadry pracowniczej oraz jej utrzymaniu. Nie ma tu miejsca na zatrudnianie pracowników bez odpowiedniego wykształcenia, wysokiego poziomu intelektualnego oraz bardzo dużej samodzielności w działaniu.

Podstawowym wyznacznikiem sprawnego funkcjonowania samorządu terytorialnego jest systematyczne podnoszenie poziomu życia mieszkańców, to znaczy efektywna, skuteczna i ekonomiczna administracja. Zadania stojące przed jednostkami samorządu terytorialnego realizują pracownicy urzędu¹.

Pracownicy samorządów gminnych² to specyficzna grupa pracowników, która wykonuje swoje zadania oparte na ściśle określonych przepisach prawa, zobowiązujących urzędnika do wysokiej jakości realizacji swoich zadań. Jakość ta podlega weryfikacji społecznej. Wykonywane czynności określone są w zamkniętych procedurach i procesach. Są one bardzo sformalizowane i transparentne. Pracownicy samorządowi są zatrudniani na podstawie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych [ustawa, 2008] w ściśle określonych warunkach, w ramach konkursu i jawnego naboru na wolne stanowiska urzędnicze.

* Dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, boguslawswu@wp.pl

¹ Urząd jest jednostką organizacyjną, przy pomocy której wójt (burmistrz, prezydent) wykonuje zadania określone w obowiązujących przepisach prawa. Samorządy realizują swoje zadania, powołując różne jednostki, z których główną i obligatoryjną jest urząd.

² W Polsce są gminy miejskie, miejsko-wiejskie, wiejskie. Gminy miejskie mogą pełnić także rolę powiatów i wówczas są to powiaty grodzkie.

Odpowiednio dobrana i właściwie zmotywowana kadra pracownicza ma przełożenie na jakość realizowanych przez nich zadań wynikających z podstawowych potrzeb lokalnej społeczności.

Celem artykułu jest pokazanie złożoności budowy systemów motywowania pracowników w urzędach gmin miejskich.

1. Cele i zadania administracji samorządowej

Termin „administracja” narodził się w starożytnym Rzymie i na przestrzeni czasów, jak i obecnie, ma różne znaczenia. *Słownik wyrazów obcych* [1996, s. 9] określa termin „administracja” jako „kierowanie, zarządzanie czymś”.

Zdaniem E. Ochendowskiego administracja jest zjawiskiem społecznym [Ochendowski, 1997, s. 8]. Na podstawie źródłosłowu tego terminu H. Izdebski określa charakter administracji na organizatorski, obsługowy i wykonawczy [Izdebski, 2003, s. 13]. Zatem jej działania kierunkują się na załatwianie spraw wspólnoty rozumianej jako całość, jak i każdego członka wspólnoty odrębnie, biorąc pod uwagę interes publiczny podlegający zmieniającym się uwarunkowaniom ustrojowym. Administracja publiczna jest systemem organów i jednostek organizacyjnych, które działają na podstawie przyjętych zasad organizacyjnych i funkcjonalnych [Grzybowski, 2003, s. 27] – w ten sposób można określić administrację w ujęciu organizacyjnym. W ujęciu formalnym administracja będzie działalnością administracyjną i nieadministracyjną, wykonywaną przez podmioty administracji. Natomiast działalność państwa w zakresie władzy wykonawczej stanowi administrację w ujęciu materialnym.

Charakter relacji pomiędzy obywatelem a działającymi instytucjami najlepiej oddaje sformułowanie H. Izdebskiego i M. Kuleszy określające administrację jako „zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach” [Izdebski, Kulesza, 1999, s. 79].

Na szczeblu podstawowym zadania administracji publicznej wykonuje gmina miejska, która została określona przez Konstytucję RP jako „podstawowa jednostka samorządu terytorialnego”. Gmina jest najstarszą jednostką samorządu terytorialnego, ponieważ powstała już w 1990 r. [ustawa, 1990].

Wykonywane przez gminę zadania publiczne obejmują swym zakresem zaspokajanie potrzeb zbiorowych o charakterze lokalnym. Z jednej strony gminy mają obowiązek, z drugiej zaś możliwość działania w zakresie rozwoju zarządzanego obszaru. Zadania samorządu terytorialnego dzieli się na trzy kategorie: zadania administracyjne, społeczne oraz inwestycyjno-komunalne (tab. 1).

Tablica 1. Zadania gmin miejskich

Zadania administracyjne	Zadania społeczne	Zadania inwestycyjno-komunalne
<ul style="list-style-type: none"> – decyzje administracyjne, – dowody osobiste, – meldunki, wymeldowania, – prawo jazdy, – zezwolenia na alkohol, – zaświadczenia, – akty Urzędu Stanu Cywilnego 	<ul style="list-style-type: none"> – oświata, – pomoc społeczna, – kultura fizyczna i turystyka, – sport, – budownictwo socjalne, – promocja, – polityka prorodzinna, – porządek publiczny i bezpieczeństwo obywateli 	<ul style="list-style-type: none"> – wodociągi i zaopatrzenie w wodę, – lokalny transport zbiorowy, – ład przestrzenny, – gospodarka nieruchomościami, – ochrona środowiska, – zarządzanie kryzysowe, – oczyszczanie miasta i gospodarka odpadami

Źródło: Opracowanie własne.

2. Zasady funkcjonowania urzędów

Organizację i zasady funkcjonowania urzędów określa regulamin organizacyjny, który jest wprowadzany przez prezydenta (burmistrza) zarządzeniem. W tym akcie wewnętrznym określona została struktura urzędu (podział na wydziały, komórki organizacyjne), zakres działania poszczególnych wydziałów, forma i zasady obiegu informacji w urzędzie i ich przetwarzanie oraz podległość wydziałów, samodzielnych stanowisk, komórek organizacyjnych w stosunku do prezydenta (burmistrza), zastępców, sekretarza i skarbnika.

Struktura organizacyjna, na której opiera się działalność urzędów, to całokształt wzajemnych relacji i powiązań wszystkich elementów składowych urzędu jako organizacji.

Sposób organizacji pracy urzędu odgrywa obok ustawowych przepisów istotną rolę w przebiegu podejmowania decyzji. Mają na to wpływ powiązania między ogniwami organizacyjnymi w organizacji oraz sposób kontaktu urzędu z otoczeniem. Dlatego najważniejszy jest sprawny przepływ informacji i zarządzanie nią – praca urzędu opiera się na przyjmowaniu, gromadzeniu, opracowywaniu i przechowywaniu informacji, które są podstawą do wykonywania zadań urzędu wynikających z jego kompetencji.

3. Rola i zadania pracowników samorządowych

Na sprawność działania urzędu mają też wpływ umiejętności rejestrowania zmian i przetwarzania zdobytych informacji. Ale najważniejsze są jednak możliwości percepcyjne zatrudnionych w urzędzie ludzi oraz

kultury organizacji. To właśnie pracownicy przygotowują i wykonują rozstrzygnięcia podejmowane przez urząd.

Status pracowników administracji publicznej określony jest przez dwie kluczowe ustawy: ustawę z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych oraz ustawę z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

Ustawy te określają podstawy sytuacji prawnej pracowników administracji publicznej wraz z Kodeksem pracy, do którego w różnym zakresie odsyłają, a także z ustawami ustrojowymi, aktami wykonawczymi wydanymi do niej oraz regulaminami organów administracji publicznej i ich statutami. Stanowiska, na których nawiązuje się stosunek pracy w określonym trybie, określa Rada Ministrów i właściwy do stanowienia statutu bądź regulaminu organ samorządowy na podstawie upoważnienia nadanego im przez ustawodawcę.

Obowiązujące regulacje ustawowe przewidują występowanie trzech grup pracowników samorządowych. Są to pracownicy zatrudnieni na podstawie wyboru, powołania i umowy o pracę.

Pracownicy samorządowi przede wszystkim muszą wykazywać dbałość w wykonywaniu zadań publicznych oraz dbałość o środki publiczne, z uwzględnieniem interesów indywidualnych obywateli i państwa. W trakcie wykonywania swoich obowiązków muszą przede wszystkim przestrzegać prawa, a pracę wykonywać w sposób sumienny, sprawny i bezstronny. Muszą również zachować uprzejmość i życzliwość w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami i obywatelami, a w miejscu pracy i poza nim zachowywać się z godnością.

Coraz częściej pracownicy samorządowi tworzą zespoły na potrzeby budżetu partycypacyjnego do wykonywania konkretnego zadania, tworzonego od podstaw ze społeczeństwem, tzw. Budżetu Obywatelskiego.

4. Cele motywowania pracowników wynikające z zadań

W jednostkach administracji samorządowej, jak w każdej organizacji, czynnik ludzki jest najwyższą wartością. Obywatele oczekują dobrej i profesjonalnej obsługi przez kompetentnego urzędnika, z odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnościami [Makles, Suwara, 2013, s. 167]. Jednak pełną satysfakcję z pracy zawodowej będą mieli pracownicy dobrze zmotywowani.

Odpowiednie zmotywowanie ma na celu wpłynięcie na zachowanie pracownika poprzez bodźce, które zostaną przez niego przekształcone w działania zgodne z celami jednostki samorządowej. Motywacja jest też określana jako proces, który zachodzi w ludzkiej świadomości i który powoduje powstanie chęci działania i robienia czegoś [Sikorski, 2004, s. 11].

Nowoczesne motywowanie ma na celu jednocześnie powiązanie wynagrodzenia z wynikami pracy, celami organizacji oraz celami zawodowymi i osobistymi każdego pracownika. Stworzenie systemu, który odpowiadałby pracodawcy i zarazem spełniał oczekiwania pracowników, jest trudnym zadaniem. Jednak odpowiednio skonstruowany system motywowania podniesie efektywność pracy, pozyska i zatrzyma wartościowych pracowników i skłoni ich do realizacji funkcji i zadań jednostki samorządu terytorialnego.

W urzędach pracownicy mają większą możliwość rozwoju zawodowego, korzystają z tej możliwości i podnoszą swoje kwalifikacje. Czynnikiem motywacyjnym jest zatem możliwość podnoszenia kwalifikacji, co ma bezpośredni związek z wykonywanymi przez administrację samorządową zadaniami. W tym zakresie motywacja przybiera formę zwalniania z części dnia pracy na wykłady i zajęcia, urlopów szkoleniowych na sesje egzaminacyjne i przygotowanie pracy dyplomowej, dofinansowanie kosztów nauki.

Odpowiednie zmotywowanie pracownika ma na celu zatrzymanie wartościowego pracownika, który został zatrudniony konkurencyjnie przez nabór. Przez 6 miesięcy od daty zatrudnienia pracownik przygotowuje się do egzaminu dającego tytuł urzędnika samorządowego. Jeżeli system motywowania na tym etapie będzie odpowiadał przyszłemu urzędnikowi, doloży on wszelkich starań, aby przede wszystkim rzetelnie przygotować się do egzaminu. Pozytywnie zaliczony egzamin daje możliwość nawiązania stosunku pracy na czas nieokreślony, co jest dużym przywilejem. Właśnie ta stałość zatrudnienia jest czynnikiem powodującym, że pracownik czuje stabilność, pewność, to motywuje go do spożytkowania całej energii na wykonywanie swoich zadań na wysokim poziomie.

Aby jednostka samorządu terytorialnego mogła osiągnąć swoje cele, musi mieć pracowników kompetentnych, wydajnych i skutecznych, połączonych w zespołach, kreatywnie realizujących swoje zadania. Z tego powodu pracodawca musi posiadać koncepcję systemu motywowania, który powinien być zorientowany na potrzeby motywacyjne pracowników. Stałe monitorowanie i udoskonalanie potrzeb pracowników zapewni pełną satysfakcję oraz zadowolenie z wykonywanych zadań.

5. Problemy, przedmiot i cel badań

W przeprowadzonych badaniach podjęto temat spójności systemu motywowania z zadaniami jednostek samorządu terytorialnego. Biorąc pod uwagę specyfikę administracji samorządowej, przeprowadzono próbę zbadania wpływu efektywności narzędzi motywowania na pracowników oraz zweryfikowania teoretycznego modelu motywowania.

Administracja publiczna opiera swoje działanie na potencjale, jakim jest personel [Górniak, 2003, s. 162], ponieważ to człowiek jest najwyższą wartością każdej organizacji [Czubasiewicz, Nogalski, 2005, s. 504].

Mając na uwadze motywowanie jako przedmiot badań oraz czynniki ją kształtujące, niniejsze badania mają na celu weryfikację skutecznych motywatorów odpowiednich do zidentyfikowanych potrzeb pracowników. Pracownik administracji publicznej powinien być dobrze wykształcony, wykazywać się wysokim poziomem intelektualnym oraz kulturalnym. Jednak aby pracownik taki mógł osiągnąć założone przez jednostki samorządowe cele, powinien być bardzo dobrze zmotywowany do wysokiej jakości wykonywanych usług. Na stanowiskach urzędniczych w administracji samorządowej większość pracowników stanowią osoby z wykształceniem wyższym. Dla tej grupy pracowników motywacja polega na zaspokojeniu ambicji i aspiracji, czyli pobudzeniu potrzeb wyższego rzędu. Każde zarządzanie przez motywowanie powinno się opierać na skutecznej komunikacji. Ponieważ zdecydowaną większość zatrudnionych stanowią kobiety, ma to związek z odmiennym sposobem wpływania na ich postawy niż jest to w przypadku mężczyzn. Ponieważ problematykę badań naukowych stanowi zbiór pytań, gdzie odpowiedzi należy znaleźć najpierw na pytania szczegółowe, a dopiero potem na pytania ogólne [Podgórski, 2007, s. 83–125], nadrzędnym problemem jest odniesienie się do wpływu satysfakcji z pracy, którą warunkuje motywacja w postaci pytania – jak skutecznie motywować? Tak postawione pytanie staje się kluczowym problemem każdej organizacji z uwagi na fakt, że zmotywowani i zadowoleni pracownicy są lojalni wobec organizacji, która ich zatrudnia, są bardziej kreatywni, osiągają sukcesy na niwie zawodowej, troszczą się o jakość pracy, a to wszystko powoduje, że czują się bardziej związani z organizacją. Kierownictwo może uzyskać cenne informacje zwrotne z przeprowadzonych badań satysfakcji i motywacji. Aby skutecznie zarządzać poprzez motywowanie, musi się ono opierać na sprawdzonych i zweryfikowanych motywatorach, które będą skuteczne w konkretnej sytuacji i dla określonego stanowiska. Wiąże się to nierozzerwalnie z czynnikiem ludzkim. Dlatego też do tak zdefiniowanego problemu można przedstawić problemy szczegółowe: jakie motywatory są najbardziej skuteczne w zależności od zajmowanego stanowiska, wykształcenia, płci, które motywatory są uniwersalne, czy warunki makro- i mikroekonomiczne mają wpływ na skuteczność systemu motywowania.

Tak sformułowane problemy badawcze pozwolą na osiągnięcie określonego celu, jakim jest stworzenie koncepcji budowy systemu motywowania dającego satysfakcję i zachęcającego do określonych działań, zgodnych z zadaniami gminy. Badanie motywacji pracowników administracji

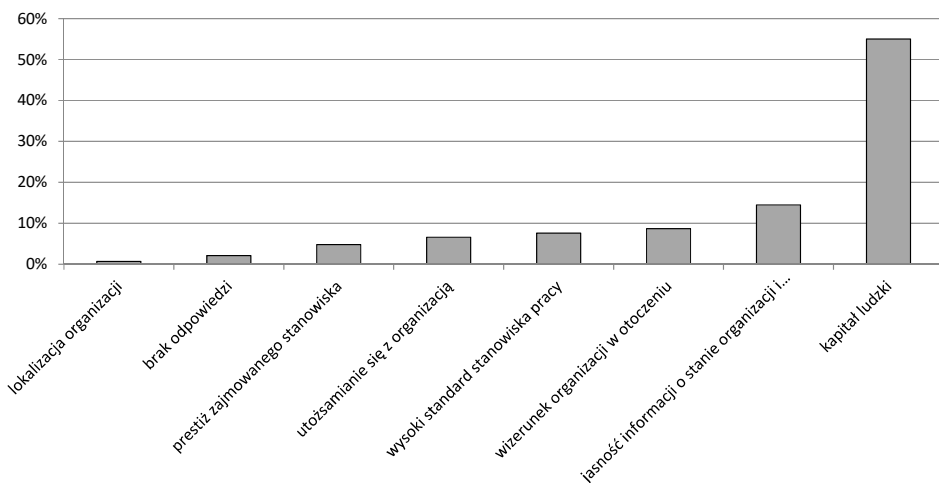
samorządowej zostało podporządkowane rozpoznaniu stopnia ich zadowolenia z pracy oraz z realizacji powierzonych oraz przypisanych przepisami prawa zadań, możliwości rozwoju zawodowego, zadowolenia z dobrej komunikacji, świadczeń finansowych oraz pozafinansowych.

Koncepcja budowy sprawnego systemu motywowania stosowanego przez jednostki samorządu terytorialnego pozwala na właściwe zastosowanie odpowiednich motywatorów dla poszczególnych pracowników oraz na osiągnięcie przez pracownika celów założonych przez te jednostki. Pozwala również podnosić jakość wykonywanych zadań wynikających z unormowań prawnych regulujących działalność administracji samorządowej.

Bardzo istotne dla procesu motywowania jest określenie roli poszczególnych narzędzi motywowania oraz znaczenia poziomu motywacji urzędników, a także wpływu zmiennych biograficznych na kształtowanie się poziomu motywacji.

Respondenci uważali, że najważniejsze elementy w urzędach samorządu terytorialnego to przede wszystkim kapitał ludzki, wskazało tak 55% ankietowanych. Inne, mniej istotne dla ankietowanych elementy to jasność informacji o stanie organizacji i planach długoterminowych (15%). Omawiane wyniki przedstawia rysunek 1.

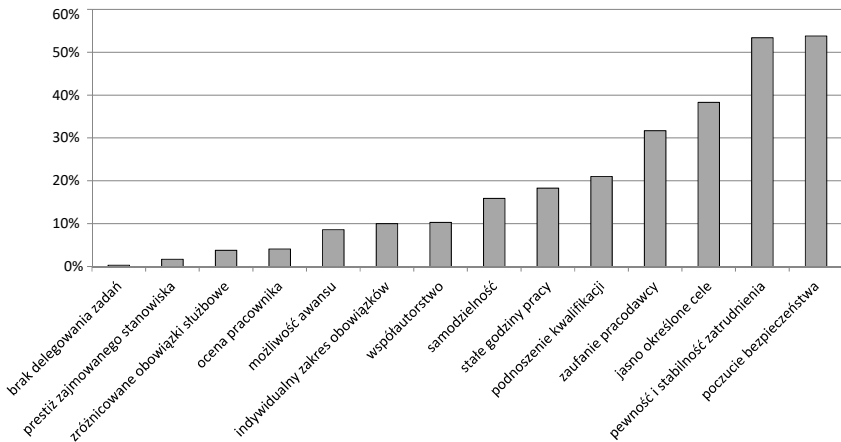
Rysunek 1. Ważność czynników w jednostkach samorządu terytorialnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najbardziej motywujące środki do wykonywania zadań służbowych, według danych ujętych na rysunku 2, to: poczucie bezpieczeństwa (54%), pewność i stabilność zatrudnienia (54%), rzadziej były to jasno określone cele (38%), zaufanie pracodawcy (32%), podnoszenie kwalifikacji (21%), stałe godziny pracy (18%), samodzielność (16%).

Rysunek 2. Środki najbardziej motywujące do wykonywania zadań służbowych zgodnie z ustawowymi zadaniami gminy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dostępny jest szereg czynników motywowania pracowników samorządowych. Wyniki badań i analiza ankiet wykazała, że najbardziej motywującym środkiem do wykonywania zadań służbowych jest poczucie bezpieczeństwa oraz pewność i stabilność zatrudnienia (po 54%). Najmniejszą rangę ankietowani przywiązywali do braku delegowania zadań (0,3%) i prestiżu zajmowanego stanowiska (1,7%).

Oprócz czynników motywowania wpływających pozytywnie na pracowników ankietowani wskazali też czynniki, które niekorzystnie wpływają na ich motywację. Aż 51% respondentów wskazywało na stres jako ten z czynników, który najczęściej wpływał niekorzystnie na motywację. Najrzadziej ankietowani wskazywali na zbyt dużą kontrolę przełożonego jako czynnik wpływający demotywująco na pracowników. Wpływ tych czynników ma przełożenie na niezadowolenie z pracy. Wobec powyższego należy podjąć trud zbudowania systemu motywowania pracowników samorządowych spójnego z zadaniami gmin.

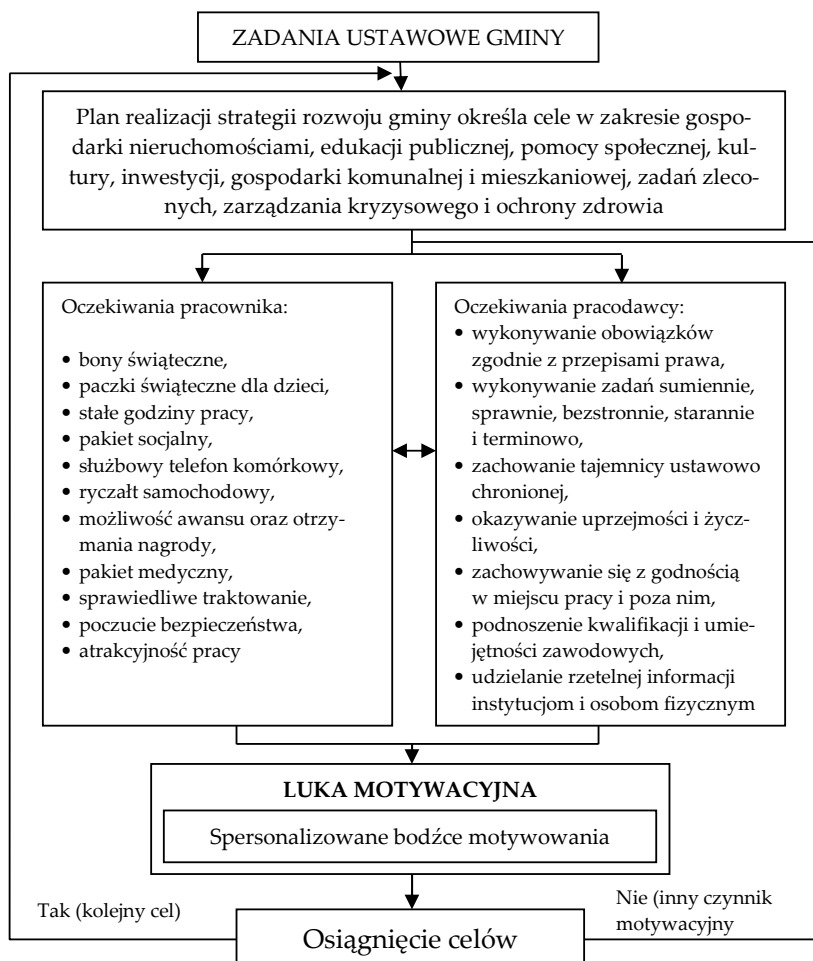
6. Model systemu motywowania pracowników samorządowych

Koncepcja systemu motywowania dla pracowników samorządu terytorialnego powinna być atrakcyjna dla wszystkich pracowników oraz spójna z wykonywanymi przez nich zadaniami. W tym celu pokazano zadania ustawowe gminy na schemacie przedstawiającym model systemu motywowania (rys. 3). Wyodrębniono w nim dziewięć podstawowych zadań realizowanych w strategii gminy. Zadania te oddziałują w bezpośredni sposób na oczekiwania pracodawcy w stosunku do wszystkich pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko i realizowane zadanie, oraz

oczekiwania pracowników wynikające z przeprowadzonych badań, które tworzą między sobą interakcję. Jak wynika z przeprowadzonych badań, oczekiwania pracowników nie są spójne z oczekiwaniami pracodawcy i tworzą lukę motywacyjną.

Na podstawie analizy wyników badań dokonano próby stworzenia systemu motywowania kształtującego odpowiedni poziom motywacji, który gwarantuje dużą skuteczność działania i dopasowany jest do specyfiki wykonywanych przez pracowników jednostek samorządu terytorialnego zadań.

Rysunek 3. Schemat modelu motywowania pracowników administracji samorządu gminnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Między oczekiwanym a rzeczywistym poziomem zaangażowania występuje luka, do której zniwelowania może posłużyć budowa odpowiedniego

systemu motywowania, który pozwoli wyzwolić z pracowników więcej zaangażowania, aby system mógł zaspokoić oczekiwania zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Jeżeli założony cel zostanie osiągnięty przez pracownika, należy wyznaczyć kolejny cel związany z realizowanym zadaniem. Jeśli natomiast cel nie został osiągnięty, należy się zastanowić nad sposobem realizacji zadania lub zmianą czynnika motywowania.

Do każdego z podstawowych zadań realizowanych przez gminę pracodawca będzie miał inne oczekiwania. W związku z tym nieznacznie będzie się też różnił system motywowania dla pracowników realizujących poszczególne zadania. W stosunku do pracowników wykonujących zadania w zakresie kultury oczekiwania będą inne niż w stosunku do pracowników wykonujących zadania z zakresu zarządzania kryzysowego, edukacji publicznej, inwestycji czy pomocy społecznej.

Częściowo lukę motywacyjną wypełnić może budowa spersonalizowanego systemu motywowania.

7. Wyniki badań

W autorskim modelu proponowane jest indywidualne podejście do systemu motywowania na podstawie analizy oczekiwań pracownika, który będzie bardziej skuteczny niż ogólne podejście do wyboru czynników motywowania mających wpływ na pracownika oraz sposób wykonywania przez niego zadań. Kobiety oraz mężczyźni zatrudnionych w badanych jednostkach samorządu terytorialnego zapytano o 38 czynników motywacyjnych. Na podstawie wyników ankiet można zaobserwować, że ważność czynników motywowania różni się dla pracowników w zależności od płci (tab. 2). Dla mężczyzn najważniejszym czynnikiem okazała się stałość i pewność zatrudnienia.

Tablica 2. Zestawienie ważności czynników motywowania dla kobiet i mężczyzn

Ranga dla kobiet	Czynnik motywacyjny	M średnia	SD odchylenie standardowe	Me mediana	Ranga dla mężczyzn
1	Współpraca między pracownikami	4,5	0,84	5	3
2	Dobre relacje z przełożonymi	4,4	0,79	5	4
3	Atmosfera w miejscu pracy	4,4	0,86	5	6
4	Stałe godziny pracy	4,4	0,88	5	14
5	Stażność i pewność zatrudnienia	4,4	0,95	5	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znaczący jest fakt, że dla kobiet poszczególne czynniki motywowania mają inną rangę niż dla mężczyzn. Kobiety wskazały współpracę między pracownikami jako najważniejszy czynnik motywowania, zaś według mężczyzn ten czynnik zajął 3 miejsce.

Wykaz czynników istotnych statystycznie dla zmiennych przedstawia tablica 3.

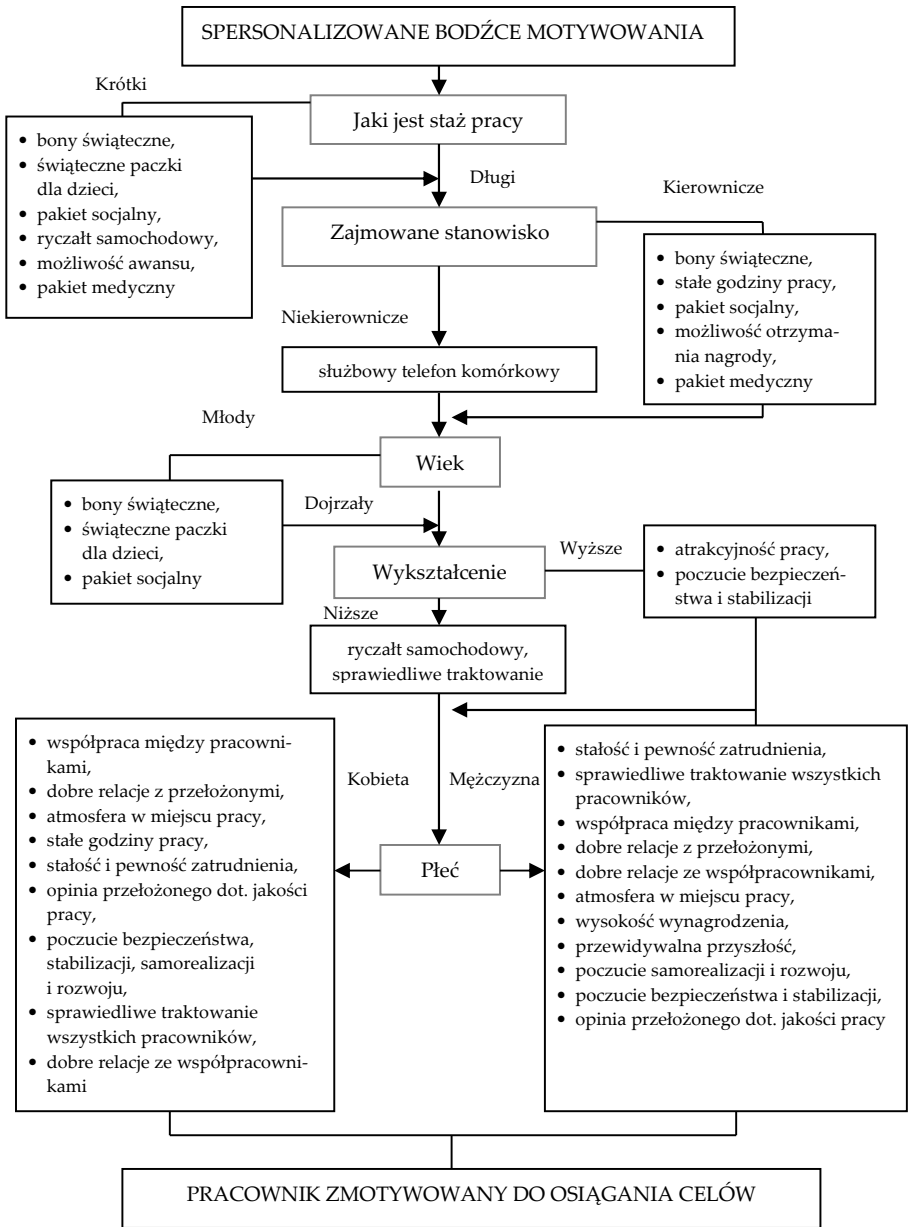
Tablica 3. Najsilniej motywujące bodźce

Czynniki	Personalizacja							
	Wiek		Staż pracy w urzędzie		Poziom zajmowanego stanowiska		Wykształcenie	
	Młody	Dojrzały	Krótki	Długi	Niższy	Wysoki	Niższe	Wyższe
Bony świąteczne	X		X			X		
Świąteczne paczki da dzieci	X		X					
Stałe godziny pracy						X		
Pakiet socjalny	X		X			X		
Służbowy telefon komórkowy						X		
Ryczałt samochodowy			X				X	
Możliwość awansu			X					
Możliwość otrzymania nagrody						X		
Pakiet medyczny	X		X			X		
Sprawiedliwe traktowanie							X	
Poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji								X
Atrakcyjność pracy								X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie wyników z przeprowadzonych badań opracowany został spersonalizowany system motywowania przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Model spersonalizowanego systemu motywowania



Źródło: Opracowanie własne.

Okazuje się, że nie ma doskonałych systemów motywowania. Nawet najlepiej opracowany system jest dobry na dziś, ale jutro może już nie spełniać swojej roli. Oczekiwania pracowników zmieniają się w czasie, a pracodawca nie jest w stanie ich wyprzedzić, czy nawet za nimi nadążyć.

Jeżeli zadania, jakie mają zrealizować pracownicy, są jasne, stabilne i prawidłowo wyartykułowane, to sposób ich wykonywania nie ulega zmianie, ale mimo to oczekiwania pracownika się zmieniają.

Na podstawie przeprowadzonych badań widać, że w organizacjach samorządu terytorialnego wymagane są zmiany. Przekształcenia te powinny mieć na celu stworzenie otwartej, elastycznej i sprawiedliwej organizacji pracy w urzędach. Jednak żeby zatrudnianie, zwalnianie, profesjonalne motywowanie i konkurencyjny system ocen były adekwatne do organizacji XXI wieku, konieczna jest zmiana przepisów regulujących działalność samorządów na bardziej elastyczne, pozostawiające wolną rękę kierownikom urzędów, na miarę organizacji XXI wieku w sektorze prywatnym. Proces ten jest ciągły w czasie i wymaga stałego dostosowywania się do otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego. Całościowe zmiany w funkcjonowaniu administracji samorządu terytorialnego będą miały znaczenie dla proaktywnej kultury współpracy, która zapewni efektywność oraz najwyższą jakość usług publicznych oferowanych przez każdy urząd.

Integracja celów i wartości organizacji z celami osobistymi i systemem wartości pracownika jest największą wartością w systemie motywowania. Należy dążyć do pozyskania takich pracowników, którzy będą utożsamiali się z celami organizacji. Jest to kwestia bardzo subiektywna, zależna od charakteru, wykształcenia, hierarchii ważności, ponieważ każdy pracownik posiada inną osobowość. Pracownik będzie się identyfikował z organizacją, jej misją i celami, jeżeli jego sugestie i opinie będą brane pod uwagę, będzie czuł się potrzebny, jego zaangażowanie w realizację celów związanych z wykonywaniem zadań gminy będzie docenione. Reasumując, trzeba stwierdzić, że zadowolenie zatrudnionych urzędników będzie sprzyjało ich większemu zaangażowaniu na wszystkich szczeblach organizacji i przyczyni się do spójności celów pracownika z oczekiwaniami pracodawcy. Powinno to w znacznym stopniu wypełnić lukę motywacyjną.

Celem badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy wykorzystywany w urzędach jednostek samorządu terytorialnego system motywowania urzędników spełnia oczekiwania pracowników oraz stworzenie autorskiego spersonalizowanego systemu motywowania pracowników. Analiza wyników badań pozwoliła na weryfikację obowiązującego w badanych organizacjach samorządowych systemu motywowania i narzędzi składających się na niego i pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, czy stosowane rozwiązania systemów motywowania zapewniają poziom motywacji pracowników na miarę organizacji XXI wieku.

Zakończenie

Skonstruowanie takiego systemu motywowania, który zaspokoi oczekiwania i potrzeby każdego pracownika, jest niezwykle trudne do osiągnięcia, z uwagi na wielość i różnorodność narzędzi, które można zastosować, oraz indywidualność każdej osoby zatrudnionej w organizacji. Wymaga to od przełożonych dużej wiedzy oraz znajomości oczekiwań podległych im pracowników.

Prezentowane badania potwierdziły podobieństwo stosowanych przez różne urzędy sposobów i narzędzi motywowania. Jednak w celu zwiększenia skuteczności stosowanych procesów motywowania należy je zmodyfikować. Efekty tej zmiany zostaną zweryfikowane w przyszłości i dopiero wtedy będzie można określić, czy wprowadzone zmiany istotnie wpłynęły pozytywnie na efektywność pracy oraz zadowolenie z pracy cechującej się publicznym charakterem.

Przeprowadzone badania wykazały, że każda organizacja, w tym urzędy gmin miejskich, winny posiadać własną koncepcję budowy systemu motywowania. I co najważniejsze, nie tylko ją posiadać, ale bezustannie ją modyfikować. Zbudowanie takiego systemu motywowania z pewnością pobudzi do tworzenia kreatywnych i rozwojowych zespołów, które wpłyną korzystnie na rozwój organizacji i społeczeństwa lokalnego.

Literatura

- Czubasiewicz H., Nogalski B. (2005), *Ocenianie motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Analiza przypadku*, w: A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Górniak J. (2003), *Zasady budowania porządku organizacyjnego, a funkcje administracji publicznej*, w: J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grzybowski M. (2003), *Administracja publiczna a ład konstytucyjny. Kwestie pojęciowe*, w: J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Izdebski H. (2003), *Badania nad administracją*, w: J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Izdebski H., Kulesza M. (1999), *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa.
- Makles S., Suwara B. (2013), *Kapitał ludzki w administracji samorządowej – perspektywy rozwoju na najbliższe dziesięciolecie*, w: D. Adrianowski, K. Patara, J. Sikorski (red.), *Finanse, rachunkowość i zarządzanie. Polska, Europa, Świat 2020*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN* (2004), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ochendowski E. (1997), *Prawo administracyjne*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

- Podgórski R. (2007), *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Olsztyn.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych* (1996), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1875).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 902).
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2142 z późn. zm.).

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę motywowania pracowników i budowę zespołów w jednostkach samorządu terytorialnego, zwracając szczególną uwagę na specyfikę ich pracy. W wyniku rozważań wykazano, że stosowane w urzędach rozwiązania systemów motywowania nie zapewniają poziomu motywacji pracowników na miarę organizacji XXI wieku. W artykule zaprezentowano ideę, zasady oraz warunki funkcjonowania samorządu terytorialnego, w tym unormowania prawne działalności gminy.

Główny cel podjętych badań stanowiło stworzenie autorskiego spersonalizowanego systemu motywowania pracowników jednostek samorządu terytorialnego spójnego z zadaniami gminy, ponieważ tylko skutecznie zmotywowani pracownicy są najbardziej efektywni, lojalni wobec organizacji, zaangażowani w pracę, ale przede wszystkim wykonują ją na wysokim poziomie.

Badania empiryczne prowadzono wśród pracowników 21 losowo wybranych urzędów gmin miejskich województwa pomorskiego. W oparciu o przeprowadzone badania zidentyfikowano oczekiwania pracowników samorządowych, dokonując ich hierarchizacji w kontekście potencjału motywowania. Wykazały one również, że różne urzędy stosują podobne sposoby i narzędzia motywowania. Dzięki przeprowadzonym badaniom, określającym, jaki wpływ na pracowników mają poszczególne czynniki motywowania, pracodawca będzie mógł kształtować poziom motywacji, który gwarantuje dużą skuteczność działania oraz dopasowany jest do specyfiki i trudności zadań wykonywanych przez pracowników jednostek samorządu terytorialnego.

Artykuł napisany został w oparciu o opracowania i badania własne oraz literaturę zwartą i periodyczną. Bardzo istotne były aktualne regulacje prawne działalności urzędów administracji samorządowej, w tym regulacje wewnętrzne badanych jednostek samorządu terytorialnego.

Słowa kluczowe

system motywowania, pracownik samorządowy, kapitał ludzki, administracja samorządowa, motywacja

The concept of building a motivation system for employees of municipal offices (Summary)

The presented article is taking issue of local government employees motivation and building the creative teams in local government units, paying the close attention to specificity of their work. As a result of the considerations, it has been shown, that the solutions of motivation systems used in the offices do not provide the level of employees motivation fit for the 21st century organization. In the article there were presented the idea, the rules and the conditions of local government functioning including the legal provisions of municipal district activity.

The main purpose of undertaken research was to create the original, personalized motivation system of local government employees which would be coherent with municipal districts assignments because only effectively motivated employees are the most efficient, loyal to the organization, engaged in work, but above all they do their work at high level.

The empirical research has been done among the employees of 21 chosen offices in Pomerania Province municipal districts. On the basis of performed studies there have been identified the employees expectations prioritised in the context of motivation. The research has also shown that different offices use similar motivation means. Due to conducted research, defining the effect of individual motivation factors on employees, the employer will be able to create the level of motivation which guarantees the high effectiveness and fits the specificity and difficulty of the assignments performed by local government employees.

The article was written on the basis on elaborations and own research and also on specialist and periodic literature. The current legal regulations concerning on local government functioning have been very important, including internal regulations of examined local government units.

Keywords

motivation system, local government employees, human capital, local government, motivation